

УДК 005.95:659.1

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВАХ: ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ КРЕАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ

М.Б. Капелюш

Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна высшая школа технологии и энергетики, Санкт-Петербург, email: kapelyush.mb@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена теоретическому анализу проблемы текучести кадров в рекламных агентствах, где показатель сменяемости персонала традиционно превышает средние значения по экономике в целом. Рассматриваются особенности трудовой мотивации креативных сотрудников рекламной сферы, обусловленные спецификой творческого труда, проектной формой организации деятельности и высокой эмоциональной нагрузкой. Основное внимание уделено систематизации факторов, определяющих лояльность творческого персонала рекламных агентств: от условий оплаты и карьерного роста до особенностей корпоративной культуры и стиля руководства. В качестве метода использован теоретический анализ и обобщение научных источников по управлению персоналом, трудовой мотивации и удержанию кадров. Результатом работы стала классификация факторов лояльности, учитывающая отраслевую специфику рекламной индустрии. Сформулированы рекомендации по снижению текучести в рекламных агентствах, ориентированные на особенности управления творческими коллективами.

Ключевые слова: текучесть кадров, лояльность персонала, рекламное агентство, креативные сотрудники, мотивация, удержание персонала, управление персоналом, корпоративная культура.

EMPLOYEE TURNOVER MANAGEMENT IN ADVERTISING AGENCIES: FACTORS AFFECTING CREATIVE STAFF LOYALTY

M.B. Kapelyush

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design Higher School of Technology and Energy, Saint Petersburg, email: kapelyush.mb@gmail.com

Abstract. The article provides a theoretical analysis of employee turnover in advertising agencies, where staff replacement rates traditionally exceed economy-wide averages. The study examines the specifics of work motivation among creative professionals in advertising, shaped by the nature of creative work, project-based organizational structures, and high emotional demands. The primary focus is on systematizing the factors that determine creative staff loyalty in advertising agencies, including compensation, career development, corporate culture, and leadership styles. The research method employed is theoretical analysis and synthesis of academic sources on personnel management, work motivation, and employee retention. The study results in a classification of loyalty factors that accounts for the industry-specific characteristics of the advertising sector. Recommendations for reducing turnover in advertising agencies are formulated with an emphasis on managing creative teams.

Keywords: employee turnover, staff loyalty, advertising agency, creative employees, motivation, employee retention, personnel management, corporate culture.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.04.2026

Введение

Текучесть кадров является актуальной проблемой в условиях дефицита профессионалов на весьма динамичном современном рынке труда. Из-за ухода специалистов, причем не только высококвалифицированных, и общей кадровой нестабильности предприятия несут определенные, порой и достаточно существенные финансовые потери. Рекламная отрасль в этом отношении занимает особое положение, поскольку ключевым ресурсом агентств выступают именно люди — копирайтеры, дизайнеры, арт-директоры, стратеги, — чей опыт и творческий потенциал невозможно быстро воспроизвести через стандартные процедуры найма и адаптации.

Проблема усугубляется тем, что рекламная индустрия функционирует в режиме постоянного давления сроков, непредсказуемости клиентских запросов и высокой конкуренции между

агентствами за талантливых специалистов. В отличие от производственных предприятий, где текучесть поддаётся контролю через стабилизацию условий труда и стандартизацию процессов, рекламные агентства имеют дело с проектной, слабо формализованной деятельностью, при которой удержание кадров требует принципиально иных подходов [4].

Лояльность креативных сотрудников формируется на пересечении множества факторов — от материального вознаграждения до возможности профессиональной самореализации, и ни один из этих факторов нельзя рассматривать изолированно. Как отмечается в современных исследованиях, в условиях нарастающего кадрового дефицита удержание квалифицированных сотрудников становится стратегической задачей, а не просто функцией кадровой службы [6]. Именно поэтому теоретическое осмысление факторов лояльности с учётом отраслевой специфики рекламной сферы представляет значительный научный и практический интерес, что и определяет содержание настоящей статьи.

Материал и методы исследования

Объектом исследования выступает система факторов, определяющих лояльность креативных сотрудников рекламных агентств и влияющих на уровень текучести кадров в данной отрасли. Предметом — теоретические подходы к анализу и классификации этих факторов, представленные в современной научной литературе по управлению персоналом и трудовой мотивации.

Методологическую основу работы составил теоретический анализ и обобщение научных источников. Отбор литературы производился по критериям тематической релевантности и актуальности: в анализ включены учебные издания и научные статьи 2022–2024 годов, отражающие современное состояние теории управления персоналом в российских организациях. Такой подход позволяет не ограничиваться описанием отдельных кейсов, а сформировать целостное теоретическое представление о механизмах лояльности применительно к рекламной отрасли.

В основу анализа положены работы В.М. Масловой [4], А.А. Литвинюка [3], Е.Б. Моргунова [5], Т.Ю. Базарова [1], К.Г. Кязимова [2], в которых раскрыты общие закономерности управления персоналом, мотивации и развития сотрудников. Отраслевая специфика проблемы удержания персонала рассмотрена на основе публикаций Д.А. Нарожной [6] и В.С. Харченко [7], посвящённых актуальным тенденциям кадровой политики российских компаний.

Метод теоретического анализа предполагает сопоставление различных подходов к пониманию текучести и лояльности, выявление общих закономерностей и их экстраполяцию на условия работы рекламных агентств с учётом специфики творческого труда. Полученные результаты позволяют перейти к содержательному рассмотрению факторов лояльности и их роли в управлении текучестью кадров в рекламной сфере.

Результаты исследования

Естественным («нормальным») уровнем текучести кадров на промышленном предприятии или в учреждении с «сквозным», одноплановым режимом работы принято считать 3–5 % в год, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Между тем в рекламной индустрии данный показатель, по различным экспертным оценкам, нередко достигает 20–30 % и выше, что объясняется спецификой отрасли: проектный характер занятости, высокий уровень профессионального выгорания, интенсивная конкурентная среда за кадры. Такое превышение нормативных значений свидетельствует о наличии системных факторов, которые необходимо рассматривать в комплексе.

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько групп факторов, определяющих лояльность креативных сотрудников рекламных агентств. Каждая из этих групп заслуживает отдельного рассмотрения, поскольку их влияние на решение сотрудника остаться в агентстве или покинуть его проявляется по-разному в зависимости от конкретных условий работы, стадии карьеры специалиста и общей ситуации на рынке труда.

Материальное вознаграждение остаётся базовым, хотя и недостаточным условием удержания персонала. Как подчёркивается в работе В.М. Масловой, система оплаты труда формирует фундамент трудовой мотивации, однако её влияние на лояльность носит нелинейный характер: после достижения определённого уровня дохода дальнейшее повышение оплаты оказывает всё меньшее воздействие на приверженность сотрудника организации [4].

Для рекламной сферы эта закономерность проявляется особенно отчётливо. Креативные специалисты, чья деятельность тесно связана с самовыражением и профессиональной идентичностью, нередко готовы принять несколько меньший уровень вознаграждения при условии, что работа предоставляет возможности для творческого развития и общественного признания. Дизайнер, который получает возможность работать над крупной рекламной кампанией федерального бренда, может предпочесть это предложение более высокооплачиваемой позиции в агентстве, занимающемся исключительно шаблонной продукцией для локальных заказчиков.

Тем не менее, серьёзное отставание агентства в уровне оплаты от рынка неизбежно провоцирует отток кадров, поскольку предложения конкурирующих структур становятся объективно привлекательнее. Здесь существует определённый порог терпимости: специалист может закрывать глаза на разницу в десять-пятнадцать процентов, если остальные условия его устраивают, но когда разрыв становится кратным, никакая корпоративная культура и интересные проекты не удержат человека, у которого есть финансовые обязательства.

Отдельного рассмотрения требует структура вознаграждения. Значительная часть рекламных агентств применяет к креативным сотрудникам модель оплаты, заимствованную из коммерческих подразделений: сравнительно невысокий фиксированный оклад дополняется переменной частью, привязанной к закрытию проектов или результатам тендерных процедур. Между тем профессиональная деятельность копирайтера или арт-директора по своему содержанию принципиально отличается от деятельности менеджера по продажам.

Рекламные агентства, особенно небольшие и средние, часто имеют «плоскую» организационную структуру, в которой карьерная лестница ограничена двумя-тремя ступенями [3]. Типичная траектория выглядит так: джуниор-специалист, специалист, старший специалист — и на этом всё. Позиция креативного директора или руководителя отдела в небольшом агентстве, как правило, занята основателем или партнёром, и шансы дорасти до неё у рядового сотрудника минимальны.

Это порождает ситуацию, когда талантливый специалист, достигший определённого уровня мастерства, не видит перспектив дальнейшего роста внутри организации и начинает искать их за её пределами. Причём речь не обязательно идёт о переходе в другое агентство — часть сотрудников уходит на сторону клиента, где должностные позиции разнообразнее, а карьерный потолок выше. Другие открывают собственные студии, фактически становясь конкурентами бывшего работодателя. Агентство при этом теряет не просто штатную единицу, а человека, в которого были вложены годы работы, который знает клиентскую базу, владеет внутренними процессами и, нередко, уводит за собой часть команды.

К.Г. Кязимов отмечает, что профессиональное обучение и развитие персонала выполняет двойную функцию: повышает квалификацию работника и одновременно формирует его привязанность к организации, инвестирующей в его компетенции [2]. Рекламные агентства, которые выстраивают систему обучения — мастер-классы, стажировки, участие в профессиональных фестивалях — получают дополнительный инструмент удержания творческих сотрудников, поскольку профессиональное развитие для этой категории работников зачастую важнее формального повышения в должности.

На практике это может выражаться в разных формах. Одни агентства оплачивают сотрудникам участие в отраслевых конференциях и воркшопах, другие приглашают внешних экспертов для проведения обучающих сессий, третьи выделяют время на так называемые pet-проекты — внутренние творческие инициативы, не связанные напрямую с клиентскими заказами. Подобные практики не требуют значительных финансовых вложений, но посылают сотруднику важный сигнал: агентство заинтересовано в его профессиональном росте, а не только в выполнении текущих задач. Человек, ощущающий этот интерес, гораздо менее склонен рассматривать вакансии на стороне.

Справедлива и обратная закономерность. Агентства, в которых обучение и развитие персонала воспринимаются как ненужная трата времени, а любой запрос на повышение квалификации наталкивается на ответ «некогда, у нас дефайн», фактически сообщают сотруднику, что его долгосрочные перспективы никого не интересуют. В такой ситуации специалист начинает заниматься саморазвитием параллельно с основной работой, постепенно наращивая компетенции, востребованные на рынке, — и в какой-то момент понимает, что перерос текущую позицию. Увольнение в этом случае — вопрос времени.

Стиль руководства и психологический климат в коллективе имеют для креативных специалистов принципиальное значение. Т.Ю. Базаров указывает, что в условиях творческой деятельности авторитарный стиль управления, подавляющий инициативу и не допускающий обратную связь, резко снижает вовлечённость и провоцирует скрытое сопротивление, которое рано или поздно выливается в увольнение [1].

Рекламное агентство — это среда, в которой результат зависит от способности команды генерировать нестандартные решения. Нельзя приказать человеку придумать сильный слоган или найти неожиданный визуальный ход — творческий процесс не подчиняется директивной логике. Жёсткий контроль и микроменеджмент вступают в прямое противоречие с природой этого процесса. Когда каждый промежуточный результат проходит через цепочку согласований, а любое отклонение от утверждённого плана требует письменного обоснования, сотрудник перестаёт рисковать. Он начинает делать «безопасные» вещи — предсказуемые, шаблонные, не вызывающие замечаний. Формально работа выполняется, но её качество падает, а вместе с ним падает и внутренняя мотивация.

Руководители, практикующие партнёрский стиль взаимодействия, признающие ценность идей сотрудников и предоставляющие им разумную степень автономии, формируют атмосферу, из которой специалисты не стремятся уходить. Речь идёт не о вседозволенности и отсутствии контроля — рекламный бизнес предполагает чёткие сроки, согласованные бюджеты и ответственность перед клиентом. Речь идёт о способе постановки задачи и характере обратной связи. Есть разница между формулировкой «переделай, это не то» и «концепция сильная, но клиент сомневается вот в этом аспекте — давай подумаем, как усилить». Первый вариант обесценивает труд, второй включает сотрудника в совместный поиск решения.

Е.Б. Моргунов подчёркивает, что оценка персонала в организациях с высокой долей интеллектуального труда должна строиться не на формальных показателях, а на содержательных результатах работы, что непосредственно связано с восприятием справедливости и доверием к руководству [5]. В рекламном агентстве попытка измерить эффективность дизайнера количеством сделанных макетов, а копирайтера — числом написанных текстов приводит к абсурдным результатам. Один выдающийся макет, ставший основой успешной кампании, стоит десятка проходных работ, но формальная метрика этого не учитывает. Сотрудник, которого оценивают по количеству, а не по качеству, быстро теряет интерес к тому, чтобы вкладываться в результат, — проще сделать «побольше и побыстрее», чем потратить время на действительно сильное решение.

Отдельная проблема — обратная связь от клиентов, которая в рекламном бизнесе зачастую носит субъективный и эмоциональный характер. Заказчик может отвергнуть концепцию не потому, что она слабая, а потому, что «не нравится цвет» или «хочется чего-то другого, сам не знаю чего». Задача руководителя в такой ситуации — выступить буфером между клиентом и командой, перевести эмоциональную реакцию в конструктивное техническое задание. Руководитель, который транслирует клиентское недовольство напрямую, без фильтрации и интерпретации, разрушает мотивацию команды и создаёт ощущение хаотичности, при котором любые усилия кажутся бессмысленными.

Корпоративная культура рекламного агентства — фактор, который труднее всего формализовать, но его влияние на лояльность трудно переоценить. Агентство — это не завод и не банк; здесь люди проводят вечера и выходные бок о бок, закрывая проект к утру понедельника, и характер отношений внутри коллектива определяет, захочет ли человек пережить это снова. В агентствах, где сложилась культура открытости, где креативный директор может выслушать аргументы джуниор-дизайнера, а не отмахнуться от них, где победа на тендере воспринимается как общая заслуга, а провал — как общий урок, текучесть оказывается заметно ниже, чем в организациях с формальной или откровенно токсичной средой. Исследование В.С. Харченко показало, что среди причин увольнения российские сотрудники часто называют вовсе не размер заработной платы, а неудовлетворённость отношениями с руководством, отсутствие признания и ощущение того, что выполняемая работа ни на что не влияет [7]. Рекламный рынок в этом отношении показателен: дизайнер или стратег, чьи идеи раз за разом переделываются без объяснений, начинает воспринимать собственный труд как расходный материал. А человек, который чувствует себя расходным материалом, не задерживается надолго — и никакой размер оклада этого не компенсирует.

Отдельного внимания заслуживает проблема профессионального выгорания, которая в рекламной отрасли выражена особенно остро. Режим работы, связанный с постоянными дедлайнами, частыми переработками и необходимостью оперативного реагирования на изменения клиентских требований, создаёт условия для эмоционального истощения. Д.А. Нарожная отмечает, что в 2024 году российские компании всё чаще рассматривают удержание персонала как приоритетную задачу именно в контексте нарастающего кадрового дефицита и усиления конкуренции за квалифицированных специалистов [6]. Рекламные агентства оказываются в ситуации, когда выгоревший сотрудник не просто теряет эффективность — он уносит с собой накопленную экспертизу, понимание клиентских задач и неформальные связи внутри проектных групп.

Обобщая результаты анализа, можно выделить четыре ключевые группы факторов лояльности креативных сотрудников рекламных агентств.

Первая группа — материальные факторы, включающие уровень и структуру вознаграждения. Речь идёт не только о базовом окладе, но и о бонусной части, привязанной к результатам проектов, о прозрачности системы начисления премий, о наличии компенсационного пакета. В рекламной индустрии, где значительная часть дохода агентства генерируется усилиями конкретных креативных групп, несправедливое, по ощущению сотрудников, распределение финансового результата становится мощным демотиватором. Специалист, который видит прямую связь между качеством своей работы и вознаграждением, демонстрирует значительно более высокую приверженность агентству, чем тот, для кого эта связь остаётся непрозрачной.

Вторая группа — профессионально-развивающие факторы: обучение, карьерные перспективы, участие в значимых проектах. Для креативного сотрудника портфолио — это не просто набор выполненных заказов, а профессиональная репутация, которая определяет его стоимость на рынке. Агентство, предоставляющее доступ к интересным, нестандартным проектам, к участию в отраслевых фестивалях и конкурсах, фактически инвестирует в профессиональную капитализацию своих сотрудников. Такая инвестиция носит двусторонний характер: специалист повышает свою квалификацию, а агентство получает более качественный продукт и укрепляет собственный бренд работодателя. Напротив, рутинизация задач, когда дизайнер или копирайтер месяцами выполняет однотипные заказы без возможности проявить мастерство, неизбежно подталкивает к поиску более «ресурсной» среды.

Третья группа — управленческие факторы: стиль руководства, обратная связь, степень автономии в принятии решений. Творческая работа устроена так, что хорошая идея может прийти в голову стажёру, а не арт-директору с десятилетним стажем, и если в агентстве выстроена иерархия, при которой идея оценивается не по содержанию, а по должности того, кто её предложил, талантливые люди в такой структуре не задерживаются. Руководитель проекта или креативный директор, который обсуждает концепцию с командой, объясняет, почему одно решение работает лучше другого, а не просто зачёркивает макет со словами «переделать», создаёт среду, в которой сотрудники ощущают себя соавторами, а не исполнителями. Обратная связь в таком формате — не ежеквартальная процедура с заполнением оценочных форм, а живой разговор по ходу работы: что получилось, что нет, куда двигаться дальше. Не менее значима автономия. Когда копирайтеру дают бриф и пространство для поиска решения, а не пошаговую инструкцию, результат, как правило, оказывается сильнее — и сам специалист ценит такой формат работы значительно выше, потому что видит в нём доверие к своей компетенции.

Четвёртая группа — культурно-средовые факторы: корпоративная культура, признание заслуг, эмоциональный климат в коллективе. Рекламные агентства, в которых сложилась традиция публичного признания удачных решений, где победа на тендере или положительная реакция клиента становятся поводом для общей радости, а не только для отчёта перед руководством, удерживают сотрудников значительно эффективнее. Эмоциональная атмосфера в агентстве складывается из множества мелочей: открытость коммуникации между отделами, отсутствие жёсткой иерархической дистанции, готовность коллег поддержать в ситуации аврала. Когда сотрудник чувствует себя частью сплочённой команды, а не заменяемым элементом производственного конвейера, порог его ухода существенно повышается даже при наличии более выгодных предложений на рынке.

Эти группы факторов не действуют изолированно, а образуют взаимосвязанную систему, в которой ослабление любого элемента способно запустить цепную реакцию снижения лояльности. Так, достойная оплата при токсичной корпоративной культуре удержит сотрудника

лишь на ограниченный срок — до тех пор, пока накопленная усталость от среды не перевесит финансовый аргумент. Точно так же интересные проекты и дружный коллектив не компенсируют систематического занижения вознаграждения: рано или поздно ощущение несправедливости разрушит и профессиональный интерес, и командную привязанность. Именно поэтому попытки решить проблему текучести через воздействие на один фактор — например, повышение зарплат без изменения стиля управления — дают лишь краткосрочный эффект.

Практическая значимость предложенной классификации определяется тем, что она позволяет руководству рекламных агентств диагностировать слабые звенья в системе удержания персонала и выстраивать адресные меры противодействия текучести. Зная, к какой группе факторов относится основная причина неудовлетворённости, руководитель получает возможность точечного вмешательства вместо масштабных и ресурсоёмких реформ, эффективность которых не гарантирована. Подобный подход, ориентированный на понимание природы лояльности как многокомпонентного явления, находит своё отражение в выводах настоящего исследования.

Заключение

Проведённый теоретический анализ показал, что текучесть кадров в рекламных агентствах обусловлена совокупностью факторов, специфичных для творческой индустрии. Стандартные подходы к удержанию персонала, эффективные в производственном секторе или сфере услуг с регламентированными процессами, в рекламной отрасли нуждаются в серьёзной адаптации.

Лояльность креативных сотрудников формируется на стыке материальных условий, возможностей профессионального развития, стиля управления и корпоративной культуры. При этом для творческих специалистов нематериальные факторы — признание профессионального вклада, автономия в решении задач, участие в знаковых проектах — нередко перевешивают чисто финансовые стимулы. Это не отменяет значимости конкурентной оплаты труда, но указывает на необходимость комплексного подхода к управлению лояльностью.

Агентства, стремящиеся снизить текучесть, должны рассматривать удержание персонала не как реактивную меру в ответ на увольнения, а как элемент стратегического управления. Создание условий для профессионального роста, выстраивание партнёрских отношений между руководством и креативными командами, внимание к профилактике профессионального выгорания — всё это составляет основу кадровой политики, способной обеспечить стабильность и конкурентоспособность рекламного агентства на рынке.

Дальнейшие исследования в данном направлении целесообразно сосредоточить на эмпирической проверке выявленных закономерностей, в том числе посредством анкетирования сотрудников рекламных агентств различного масштаба и специализации.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 390 с.
2. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 202 с.
3. Литвинюк А.А. и др. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией А.А. Литвинюка. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 461 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. - 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.
5. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 424 с.
6. Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53-64. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64 EDN: JMLPQZ.
7. Харченко В.С. Увольнение сотрудников в российских компаниях: опыт социологического исследования // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(53). DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170 EDN: SUBQFR.